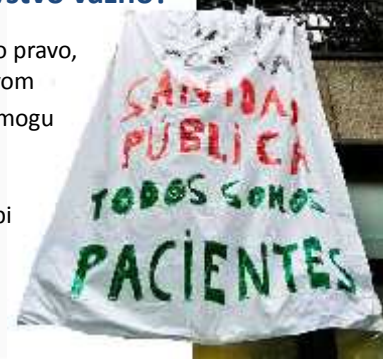


Reforma sustava zdravstvene zaštite

Doc. dr. sc. Ozren Polašek
Katedra za javno zdravstvo

Zašto je zdravstvo važno?

- Temeljno ljudsko pravo, definirano ustavom
- Siromašni si ne mogu priuštiti bolest
- Izravni trošak zdravstvene skrbi prevelik za plaćanje



Filozofska važnost

- Pravičnost – pružiti svima najbolju moguću zaštitu
- Utilitarnost – ljudi na bolovanju ne da ne pridonose društvu, nego i troše vrijedne resurse
- Stoga država mora osigurati sustav zdravstva



Preduvjeti reforme



- Financijska zaštita bolesnih
- Jednakost
- Jednaki pristup skrbi
- Transparentnost i odgovornost
- Kvaliteta skrbi
- Administrativna učinkovitost
- Prvi preduvjet: izvor financiranja

Tri temeljna pitanja financiranja

- Prikupljanje dovoljne količine novca
- Upravljanje novcem kako bi se ujednačio rizik i povećala učinkovitost
- Organizacija i provedba zdravstvene zaštite koja je tehnički i organizacijski učinkovita
- Kroz tri funkcije: prikupljanje, okrupnjavanje i nabavu usluge



Stanje u RH

- “Konstantna” reforma
- Reforma je proces, ne promjena, ali...
 - Dosadašnje reforme su bile sve do jedne iste - mi stalno mijenjamo ljude i događaje. Znači, mijenjamo ravnatelje, ministre, pomoćnike ministara, ili mijenjamo događaje: način plaćanja usluga – po dijagnozi, po postupku, po bodovima, pa mijenjamo plavu knjigu za bijelu knjigu, mijenjamo bodove ovako i onako.
 - Međutim, zdravstveni sustav ostaje isti, a najveći problemi generiraju se upravo stoga jer se zdravstveni sustav nije niti najmanje promijenio od ranih šezdesetih godina prošlog stoljeća.

Stevanović R. Inovativna reforma zdravstvenog sustava – kakva bi trebala biti? Web-materijal, prezentacija

Zašto ne dolazi do promjene sustava ?

- Svima je dobro u ovakvom sustavu. Svaka promjena sustava može na neki način kompromitirati status igrača u sustavu. Promjena sustava vjerojatno će pogoditi neke pacijente po nečemu. Promjena sustava sigurno će pogoditi neke doktore po nečemu. Ona će sigurno zatvoriti ili prenamijeniti jednu trećinu potpuno nepotrebnih i neracionalnih kapaciteta u Hrvatskoj. Mnogi će ostati bez svojih pozicija. Ali, držanje tih pozicija nas košta previše.



Zahtjevi za reformom

- Mora biti provedena “u hodu”
- Mora biti provedena s čim manje financijskog troška
- Mora biti pravična i obuhvatna
- Mora poštivati potrebe skupine
- Mora biti vidljiva i vidljiva unutar četiri godine
- Mora osigurati socijalni mir

NEMOGUĆE!!!



Upravljanje promjenom

Postoji li način da se reforma u zdravstvu provede bezbolno i učinkovito?

Bezbolna i učinkovita reforma

- Bezbolna – ne
 - Učinkovita – ?
 - Učinkovitost (*effective*) – zanima nas samo kraj, tj. učinak
 - Djelotvornost (*efficient*) – zanima nas, uz učinak, i potrošnja tj. djelovanje putem do cilja
- Being effective is about doing the right things, while being efficient is about doing the things in the right manner*

Zašto reforma(e)?

- Zdravstveni sustavi se mijenjaju – nove spoznaje, tehnologije i lijekovi donose bolje ishode, manje nuspojave i ugodniji proces liječenja
- Populacije se mijenjaju
- Obolijevanje i umiranje se mijenja
- Društvo u cjelini se mijenja

*Stalna na tom svijetu samo mijena jest
Petar Preradović*



Reforma – širi okvir



1. Prepoznavanje potrebe za promjenom

Intelektualna potpora Emotivna potpora

- Pravi problem nije promjena organizacije, nego ljudi
- Prirodna reakcija ljudi na promjenu – **otpor**
 - Ovo je gubitak vremena!
 - Zašto mijenjamo ako je već funkcioniralo prije?
 - Nikada nam ne govore što se zapravo događa!
 - Koliko će to trajati?
 - Što to znači za mene?
 - Hoću li dobiti više posla?
 - Ma ovo je sve samo predizborna finta!





2. Stvaranje i razrada vizije

Razvoj okvira vizije

Procjena okoline

- Analiza postojećeg stanja i razrada cilja reforme
- Postavljanje ciljeva – komparativno, razvojno, etičko, ...
- Uključivanje aktera i komunikacija vizije
- Okolina: politička, ekonomska, društvena i tehnička komponenta reforme
- Identifikacija problema i razvoj scenarija

I do not know the key to success, but the key to failure is trying to please everybody
Bill Cosby

3. Provedba promjene

Razvoj kriterija

Potpora procesa

- Razvoj indikatora praćenja promjene i kriterija uspješnosti ishoda
- Stvaranje klime povoljne za promjene
- Uključivanje ljudi i izbjegavanje sukoba

Tell me and I will forget. Show me and I will remember. Involve me and I will understand
Confucius

Srž promjene

- Promjena dolazi s vrha!
- Sinergija
- Trojstvo promjene:
 - **Brzina** (*Speed*)
 - **Opća povezanost** (*Connectivity*)
 - **Neopipljivo** (*Intangibles*) – emocije, usluge, informacije

Uvjeti za promjenu

| | | | | | |
|--------|----------|-----------|---------|------|--------------------------|
| Vizija | Vještine | Poticanje | Resursi | Plan | PROMJENA |
| | Vještine | Poticanje | Resursi | Plan | KONFUZIJA |
| Vizija | | Poticanje | Resursi | Plan | ANKSIJOSNOST |
| Vizija | Vještine | | Resursi | Plan | POSTUPNA PROMJENA |
| Vizija | Vještine | Poticanje | | Plan | FRUSTRACIJA |
| Vizija | Vještine | Poticanje | Resursi | | LAŽNI POČETAK |

Identifikacija ključnih elemenata

- Dijagram riblja kost
 - Timski rad, raznorodan tim
 - Identifikacija cilja – glava dijagrama
 - Napišite na grafu moguće uzroke nepovoljnog ishoda
 - Poredajte ih po prioritetu
 - Analizirajte svaku kost
 - Ponovite dok ne dobijete ukupnu sliku elemenata koji utječu na ishod

SWOT

- SWOT analiza koristi se za identifikaciju pozitivnih i negativnih obilježja neke ustanove, procesa ili čak i ideje
- Analiza se temelji na stvaranju 2*2 tablice, u kojoj se križaju pozitivna i negativna obilježja s njihovim izvorom, definiranim kao vanjski ili unutarnji izvor
- Razvoj modela pomažu shvaćanju glavnih odrednica, ali i pruža uvid u najvažnije probleme sustava



SWOT analiza



Sastavnice SWOT analize

- Snage i slabosti
 - Resursi (ljudski, materijalni, financijski), procesi i aktivnosti, iskustva iz prošlosti
- Prilike i prijetnje
 - Promjene u budućnosti, stanje ekonomije, izvori financiranja, uvjeti okoline, zakoni, lokalne ili regionalne osobitosti



Odabir prioriteta (Priority setting)

- Populacija je najvažnija sastavnica svake države
- Stanje populacije najbolje iskazujemo zdravljem, koje ovisi o mnogo odrednica
- Uz beskrajne resurse, mogli bismo riješiti većinu (sve?) probleme
- No, resursi su ograničeni, pa se moramo fokusirati na one najvažnije
- Identifikacija prioriteta je ključna



Rajiv's Motivation Zone

5 koraka odabira prioriteta

1. Koliko je opterećenje bolesti (*burden of disease*)?
2. Koje su odrednice bolesti?
3. Postoje li isplative (*cost-effective*) intervencije?
4. Koliko bi ova intervencija mogla biti isplativa?
5. Postoje li resursi za provedbu intervencije?



Problemi upravljanja promjenom u zdravstvu

- Političari – kratkoročna orijentacija, politički obojena
- Administracija – odgovorna za razvoj, ali...
- Kliničari – fokusirani na bolesnike, reforma je samo promjena koja ne vodi nužno na bolje
- Menadžeri – ne vide veliku sliku, nego se brinu samo za upravljanje
- Bolesnici – vlastiti interesi



Izazovi zdravstvene reforme

- Razvoj modela financiranja koji se oslanja na primarnu zdravstvenu zaštitu
- Pružanje sveobuhvatne zdravstvene zaštite kroz sve starosne skupine
- Rješavanje problema nejednake dostupnosti
- Pružanje pravične zdravstvene skrbi
- Vođenje ustanova prema novoj kulturi rada

Izazovi zdravstvene reforme

- "Kratke" Vlade
- Manjak novca - povećanje troškova skrbi, smanjenje proračunskog novca
- Manjak i neuravnotežena raspodjela osoblja
- Višak nezdravstvenog osoblja
- Sanacija dugova i promjena načina plaćanja



Izazov: preventiva

- **Problem:** nedovoljan opseg preventive, uznapredovali stadiji bolesti pri dijagnozi=>niska stopa preživljenja
- Financiranje pregleda i ranih zahvata?
- Tko će provesti preglede i zahvate?
- Tko će se odazvati na poziv, upućivanje, pregled?
- **Rješenje:** podizanje svijesti i prijenos (dijela) troška na osobnu razinu [**kupite kit za analizu sami**]
- Ishod: poboljšanje situacije kod osoba boljeg socioekonomskog i obrazovnog statusa

Izazov: Skraćivanje lista čekanja

Nejduže liste čekanja (srednje)

Vrijeme čekanja

1.000000

Uzročnik bolesti: akutni miokardni infarkt

Uzročnik bolesti: akutni miokardni infarkt

Uzročnik bolesti: akutni miokardni infarkt

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija (kong. miokardni)

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

Prof. angiol. patologija

- **Uzrok:** gomilanje bolesnika u bolnicama
- Trajanje (karcinom?)
- Indikacija pregleda?
- Nedolazak na naručeni pregled
- **Rješenje:** osnaživanje primarne zdravstvene zaštite

Izazov: upravljanje ljudskim resursima

- Neravnoteža ponude i potražnje - manjak u zabačenim dijelovima, višak u velikim gradovima
- **Problem:** nepoznavanje stvarne proizvodnje?
- **Rješenje:** ujednačavanje proizvodnje i potrošnje
- Međutim: gubitci, porast potreba, nemogućnost povećanja opsega proizvodnje, loša kvaliteta diplomskog obrazovanja, ...



Izazov: Povećanje kvalitete usluge

- Bolji ishodi zdravstvene skrbi
- Manji trošak
- Bolja iskoristivost

- Kako odabrati prioritete?
- Što mijenjati?
- Postoji li dovoljno osoblja za to?
- Tko će nadzirati i upravljati?
- Što kada bolnica postigne određenu razinu kvalitete?



Budućnost reforme zdravstva

- Reforme će sigurno biti
- Pitanje je tko će prvi poželjeti i uspjeti provesti temeljnu reformu
- Mora biti participativna i nad-politička
- Odluka mora doći sa vrha, a potrebno ju je ugraditi u sve razine sustava (*top-down approach*)



Reforma sustava zdravstvene zaštite

Svi grafički i video materijali u ovoj prezentaciji korišteni su isključivo u obrazovne svrhe, a dobiveni su pretraživanjem sadržaja na Internetu. Neki dijelovi prezentacije preuzeti su iz drugih javno dostupnih prezentacija u izvornom ili prilagođenom obliku. Neki materijali su promijenjeni da bolje odgovaraju sadržaju koji predstavljaju. Prezentacija predstavlja stavove autora i nikaako ne odražava službene stavove Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Splitu. Autor zahvaljuje svim osobama koje su doprinijele postavljenjem svojih sadržaja na Internet.

Za sva dodatna pitanja obratite se autoru prezentacije na e-mail adresu: ozren.polasek@mefst.hr



Doc. dr. sc. Ozren Polašek
Katedra za javno zdravstvo